

Mr. sc. Amra Abadžić, dipl. oec.¹

ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU MONITORINGA STRATEGIJE LOKALNOG RAZVOJA U BOSNI I HERCEGOVINI

SAŽETAK

Lokalni razvoj je posljedica svojevremenog eksperimentiranja procesima decentralizacije usljed intenzivnih procesa globalizacije privrede i povećavanja mobilnosti kapitala. Specifičnosti menadžmenta monitoringa strategije lokalnog razvoja odnose se na specifičnosti planiranja i organiziranja monitoringa strategije lokalnog razvoja, te ljudskim resursima koji se bave vođenjem monitoringa strategije lokalnog razvoja u Bosni i Hercegovini. Monitoring osigurava menadžerima projekta, odnosno strategije, kao i svim učesnicima lokalnog ekonomskog razvoja, da kontinuirano osiguravaju povratnu informaciju o implementaciji te strategije, odnosno rezultatima te implementacije. Učeći iz iskustava starih i novih zemalja članica EU, drugih zemalja pristupnica, regije i gradova značajan broj lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini je aktivno pristupio strateškom planiranju lokalnog razvoja. Očekivani rezultati treba da omoguće organima jedinica lokalne samouprave bolje razumijevanje uloge i značaja procesa strateškog planiranja lokalnog razvoja, da jasno definišu najvažnije uloge i odgovornosti, te da pravovremeno i kvalitetno donesu ključne odluke i izvrše svoje obaveze posebno u provođenju monitoringa strategija i planova lokalnog razvoja.

Ključne riječi: *menadžment, monitoring, strategija lokalnog razvoja*

JEL: *M 00, O 10*

1. UVOD

Procesom tranzicije, odnosno prelaska na institucije slobodnog tržišta i demokratije, realizacijom načela decentralizacije, donošenje odluka spušta se sa državnog nivoa na nivo lokalne zajednice i pojedince koji njom rukovode. Kao

¹ Vlada Brčko Distrikta, Bulevar mira 1., Brčko, Bosna i Hercegovina,
tel: +387 49 240 678; mob: +387 61 682 614; e-mail: amra.abadzic@bdcentral.net

obavezni dio strategije razvoja u većini lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini definirane su faze procesa strateškog planiranja monitoringa, što je u skladu sa najboljim praksama u Europskoj uniji. Nedostatak znanja i iskustva pri vođenju projekata, kako u poslovnim tako i u društvenim krugovima, uzrok su kratkoročnih pristupa usredotočenih na namicanje sredstava, a ne na djelotvornost, te se uvijek više brine o prikupljanju sredstava, nego o uspješnom provođenju projekta u skladu sa standardima kvaliteta i isplativosti.

Svrha ovog istraživanja je da omogući organima jedinica lokalne samouprave Bosne i Hercegovine bolje razumijevanje uloge i značaja procesa strateškog planiranja lokalnog razvoja, da jasno definišu najvažnije uloge i odgovornosti, te da pravovremeno i kvalitetno donesu ključne odluke i izvrše svoje obaveze, posebno u provođenju monitoringa planova lokalnog razvoja. U radu je definisano sljedeće problemsko pitanje: *Da li je postojeća uloga menadžmenta u procesu monitoringa lokalnog razvoja zadovoljavajuća i može li se njenim unapređenjem povećati stepen dostizanja strateških ciljeva, ostvarenja misije i vizije utvrđenih u strategijama razvoja lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini?* Rezultati empirijskog istraživanja, koji će biti predstavljeni u radu, su dio velikog istraživačkog projekta provedenog u Bosni i Hercegovini, objavljeni su u magistrskom radu [Abadžić, 2012.].

2. Lokalni razvoj u Bosni i Hercegovini

Lokalni razvoj može biti definiran kao rast kapaciteta lokalne zajednice da stvara bogatstvo za stanovnike date lokalne zajednice, a time i da unapređuje njihov kvalitet života kroz povećanje zaposlenosti, realnih zarada, vrijednosti lične imovine, obima i kvaliteta usluga lokalnih vlasti i slično. Koncept lokalnog razvoja svoju primjenu u Bosni i Hercegovini započinje sa procesima tranzicije privrede i društva u cjelini. Lokalni razvoj se generalno može posmatrati kao proces u kojem određen broj aktera mobiliziraju svoje kapacitete s ciljem kreiranja, jačanja i upotrebe raspoloživih resursa koje zajednici osiguravaju stabilan ekonomski i društveni razvoj [Federalni zavod za programiranje razvoja, *Osnove za izradu strategija lokalnog razvoja u Federaciji BiH*, Sarajevo, 2008., str. 6].

U poređenju sa regionalnim i centralnim vladama postoji širok krug javnih i društvenih aktera uključenih u politiku lokalnog razvoja. Socijalni akteri uključuju poslodavce, dobrovoljna udruženja, sindikate, zadruge, razvojne agencije, univerzitete itd. Uključeni akteri i priroda njihovog utjecaja varira od

zemlje do zemlje i od područja do područja. Ključna stvar u pristupu lokalnom razvoju svake zajednice, a ono podrazumijeva visok stupanj motivacije, samopomoći, liderstva, učešća, saradnje i povjerenja, jeste uključivanje mreže aktera i razvojnih agencija. Kreiranje novih radnih mjesta predstavlja jedan od presudnih faktora u kreiranju lokalne razvojne strategije. Aktivnosti lokalnog razvoja nisu samo ograničene na ekonomski razvoj i kreiranje radnih mjesta. Postoje mnogi primjeri inicijativa za suzbijanje socijalne zapostavljenosti i integracije nezaposlenih i marginaliziranih grupa na tržištu rada npr. kroz preduzeća i ustanove za posredovanje na tržištu rada, programi obuke, traženje i nalaženje posla i dr. Isto tako, mnoge inicijative na poboljšanju kvaliteta života u zajednici uključuju i poboljšanje socijalnih usluga (dječija zaštita, kućna njega, prevoz), osiguravanje kulturnih i rekreativnih aktivnosti, kao i unapređenje prirodnog okoliša (npr. kroz zaštitu prirode) ili infrastrukture (kao što je smještaj, prevoz, komunikacije, društveni objekti).

3. Proces monitoringa strategija lokalnog razvoja

Proces monitoringa je sistemski proces koji zahtijeva vršenje kontinuiranih provjera napredovanja, kao i učinkovitu implementaciju i njene efekte u pogledu definiranih ciljeva koji se vrše prema kvantitativnoj osnovi (koristeći niz indikatora), opisnoj ili kvalitativnoj osnovi (različite vrste informacija) ili rezultatima studija i analiza. Proces monitoringa i evaluacije predstavlja kontinuirano praćenje, ocjenjivanje i sistemsko utvrđivanje napredovanja politike, programa ili projekta u okviru strategije lokalnog razvoja.

Monitoring, kao proces, predstavlja kontinuirana mjerenja/praćenja strategije lokalnog razvoja u cilju ocjenjivanja postignutog stepena napretka kao i ostvarenog napretka strategije putem sistematskog prikupljanja i analize podataka kojim se poredi koliko se dobro projekat, program ili politika implementiraju u odnosu na očekivane rezultate (tabela 1.).

Tabela 1. Osnovne karakteristike monitoringa

Monitoring	
Šta?	Monitoring je proces rutinskog prikupljanja informacija o svim aspektima projekta ili programa. Koristi se za obavještanje o implementaciji projekta.
Kako?	Analiza trenutne situacije; Identificirati probleme; Otkriti trendove i šablone; Držati se rasporeda programskih aktivnosti; Mjeriti napredak među ciljevima i revidirati akcije s ciljem postizanja ovih ciljeva; Formulirati ključna pitanja; Odlučiti o ljudskim, finansijskim i materijalnim resursima.
Kada?	Monitoring je kontinuiran proces (dnevno, mjesečno, godišnje). Monitoring aktivnosti treba predvidjeti kao dio projektnog radnog plana i treba da budu rutinski dio implementacije projekta.
Ko?	Monitoring mogu izvoditi zaposleni i učesnici preko terenskih posjeta, kontrole pružanja usluga i preko sistema za upravljanje informacijama.
Zašto?	Monitoring pruža informacije potrebne da se analizira trenutno stanje projekta, identificiraju i pronađu rješenja, otkriju trendovi i sheme, da se pridržava rasporeda, mjeri napredak ka očekivanim rezultatima, da se donose odluke o kadrovima, finansijama, materijalnim sredstvima i da se minimiziraju nepotrebni troškovi programa.
Vrsta informacija	Više naglašeni kvantitativni podaci, ali se prikupljaju i neki kvalitativni podaci da bi se osigurao kontekst kvantitativnoj analizi.
Kategorija informacija	Opisni, analitički i dokumentarni podaci treba da se koriste da registriraju 'šta' i razumije 'zašto' se rade projektne aktivnosti.

Izvor: Milošević, M., Vodič za obezbeđenje sredstava za rad institucija civilnog društva pisanjem predloga projekata, Europski pokret u Smederevskoj Palanci, Smederevska Palanka, br. 28, 2005., str. 14, dostupno na www.crnps.org.yu (pristup 01.06.2011.)

Planovi monitoringa uključuju definiranje svakog indikatora procesa i jedinice mjerenja, opis izvora podataka za dati indikator; polazne podatke i metode za prikupljanje i obradu podataka, učestalost ili raspored prikupljanja podataka, kao i identificiranje pojedinaca odgovornih za osiguranje raspoloživosti podataka. Planiranje projekta strategije lokalnog razvoja treba da uključi planove za monitoring, a planovi treba da identificiraju kako će informacije o učinku u aktivnostima monitoringa biti korištene za usmjeravanje upravljanja projektom ka postizanju predviđenih ciljeva. Plan monitoringa treba dati odgovore na pitanja:

- šta treba pratiti?
- ko će pratiti?
- na koji način će se monitoring provoditi? [Đokić, Rašić - Bakarić, 2010., str. 82].

Monitoring se, jednostavno rečeno, može smatrati stalnom sistematskom aktivnošću u kojoj se sakupljaju i pružaju informacije specijalno sa svrhom mjerenja i poboljšanja efektivnosti projekta; ili se može koristiti za osiguranje odgovornosti na svim nivoima projekta, posebno u pogledu finansija, ili kada menadžment donosi odluke o osoblju i institucionalnoj efektivnosti. Monitoring bi trebali provoditi svi pojedinci i institucije koji imaju interesa u samom projektu (tzv. sudionici). Da bi se projekat efikasno implementirao, osobe koje se bave planiranjem i implementacijom trebale bi unaprijed isplanirati svaku od faza i što je detaljnije moguće predvidjeti njihov tok. Ključna pitanja na koja se treba unaprijed znati odgovor su:

- šta želimo?
- šta imamo?
- kako da iskoristimo to što imamo da bi dobili ono što želimo? i
- šta će se dogoditi ako tako postupimo?

"Ključ monitoringa je postavljanje ekonomskih, tehničkih i planskih - vremenskih indikatora za definiranje trenutnog statusa i potrebno je formirati *Watch List* formu koja predstavlja skup planskih aktivnosti monitoringa" [Malbašić., Janković, 2006, str. 155].

4. Vođenje kao funkcija menadžmenta u procesu monitoringa strategija lokalnog razvoja

Sistem monitoringa razvojnih strategija lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini, kroz prizmu ljudskih resursa, nailazi na probleme u većini slučajeva što se negativno odražava na provođenje kvalitetnog monitoringa. Vođenje kao funkcija menadžmenta u procesu monitoringa strategija lokalnog razvoja podrazumijeva uključenost ljudskih resursa odnosno osoba koje su uključene u projekat, a koje se u potpunosti koncentriraju na njegovu implementaciju i samim tim podcjenjuju ili odlažu primjenu procesa monitoringa iz nekoliko razloga: uvjereni su u osobni dobar rad i smatraju monitoring projekta nepotrebnim trošenjem vremena; smatraju da je investiranje u monitoring aktivnosti nepotrebno trošenje finansijskih i ljudskih resursa; ne posjeduju neophodne resurse za razvoj monitoringa aktivnosti poput treniranog osoblja, finansijskih resursa, vremena itd.

Kod uključivanja partnera i učesnika u cjelokupan proces evaluacije vrši se sljedeće: preliminarna selekcija partnera i učesnika koji se kontaktiraju u ranim

fazama planiranja monitoringa; informiranje o opisu posla i biografijama odgovarajućih kandidata za monitoring tim; upoznavanje članova tima sa partnerima i učesnicima; pozivanje partnera i učesnika na radionice; po potrebi, organiziranje zajedničke terenske misije sa partnerima; organiziranje sastanka sa partnerima i učesnicima; organiziranje prateće aktivnosti sa partnerima i učesnicima i time osiguranje interiorizaciju pouka i preporuka monitoringa.

Strategija razvoja lokalne zajednice zasniva se na participativnom pristupu što podrazumijeva direktnu uključenost svih javnih i privatnih zainteresiranih strana u toku trajanja cjelokupnog procesa.

5. Interpretacija rezultata empirijskog istraživanja

Predmet istraživanja je sagledavanje postojeće uloge menadžmenta u procesu monitoringa strategije lokalnog razvoja u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.

Ciljevi istraživanja su:

- Ispitati ko je učestvovao u izradi strategije lokalnog razvoja;
- Ispitati koja je metodologija korištena u izradi strategije lokalnog razvoja, ukoliko strategija postoji i ko je učestvovao u izradi iste;
- Istražiti ko je nadležan za monitoring strategije lokalnog razvoja u lokalnoj zajednici i na koji način se vrše razmatranja pitanja o monitoringu.

Centralna istraživačka hipoteza glasi: uloga menadžmenta u procesu monitoringa lokalnog razvoja u Bosni i Hercegovini još je u fazi istraživanja i ispitivanja, te ju je potrebno dopunjavati i unapređivati prethodnim iskustvima i spoznajama.

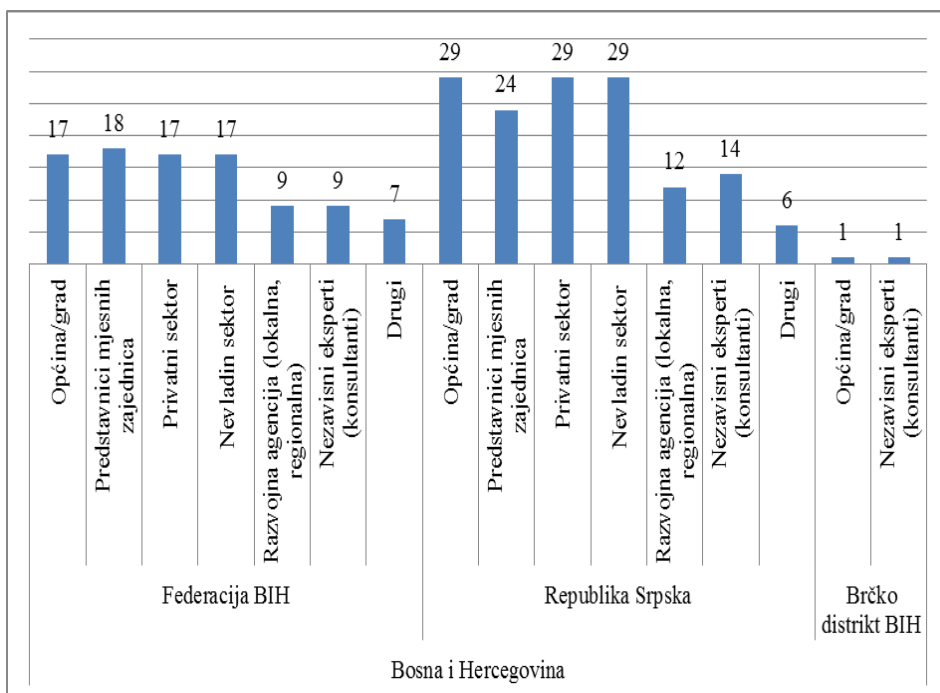
U ovom istraživanju, zbog specifičnosti područja, podijelili smo i fokusirali istraživanje na Federaciju Bosne i Hercegovine, Republiku Srpsku i Brčko distrikt BiH, vodeći računa o ravnomjernoj regionalnoj zastupljenosti posmatranog uzorka. Istraživanje je urađeno na reprezentativnim direktno određenim uzorcima. Ukupna veličina uzorka je 56 od 145 lokalnih zajednica / općina.

Tabela 2. Procenat validnih anketnih upitnika

Područje istraživanja/ lokalna zajednica	Broj validnih anketnih upitnika	%
Federacija Bosne i Hercegovine	18	25,68%
Republika Srpska	31	46,88%
Brčko distrikt BiH	1	100,00%

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja [Abadžić, 2012., str. 119]

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja učesnike u izradi strategije lokalnog razvoja predstaviti ćemo grafikonom 1. Prilikom davanja odgovora na ovo postavljeno pitanje ispitanici su mogli da daju više odgovora, odnosno obuhvate sve učesnike koji su sudjelovali u izradi strategije lokalnog razvoja.

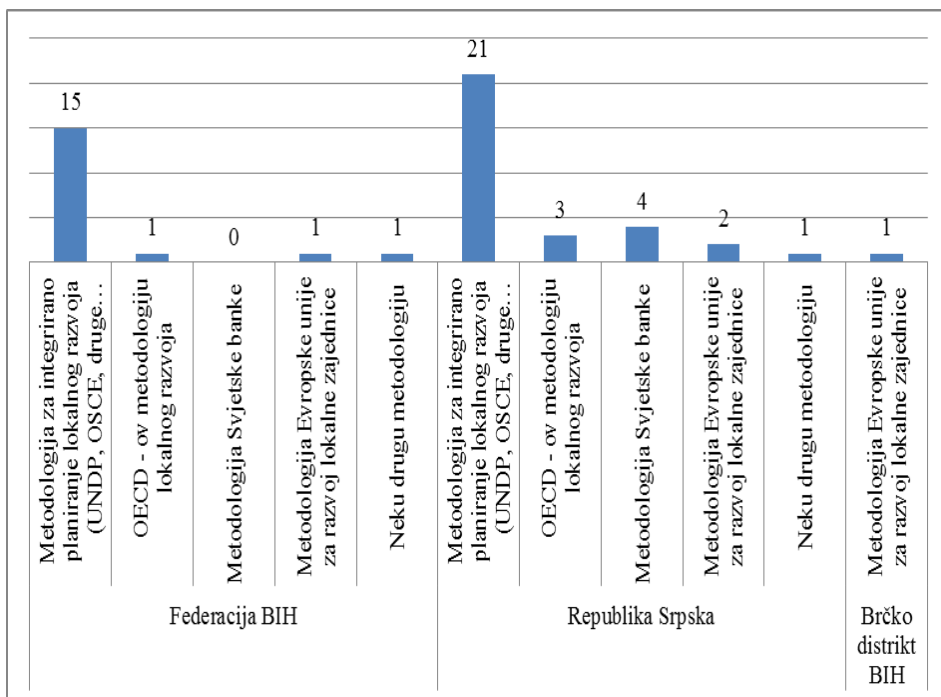
Grafikon 1. Učesnici u izradi strategije lokalnog razvoja [Abadžić, 2012., str. 130]

Prilikom analize ovog pitanja iz upitnika ustanovili smo da su u svih 18 (100%) anketiranih općina Federacije BiH, od ukupnog uzorka, predstavnici mjesnih zajednica navedeni kao glavni učesnici u izradi strategije lokalnog razvoja. Privatni sektor, nevladin sektor i općina su navedeni u 94% odgovora. Stanje u Republici Srpskoj je slično. Kao glavni učesnici, njih 94%, navode se privatni

sektor, nevladin sektor i općina. Predstavници mjesnih zajednica navode se kod 77% ispitanika. Kao učesnici u strategiji razvoja Brčko distrikta BiH navedeni su općina i nezavisni eksperti. Ovi pokazatelji daju jasnu sliku o tome da su lokalne zajednice shvatile veliku ulogu i značaj koju ima uključivanje građanstva (putem mjesnih zajednica, ostalih nevladinih organizacija, privatnog sektora) u procese strateškog planiranja.

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja metodologija izrade strategije lokalnog razvoja treba da bude usklađena s postojećim zakonskim okvirom kojim je definirano planiranje razvoja na lokalnoj razini gdje je općinska administracija nositelj procesa izrade i provedbe strategije razvoja. Metodologija strategije lokalnog razvoja je jedan od najvažnijih instrumenata za adekvatno i odgovorno upravljanje lokalnim razvojem. Grafikon 2 prikazuje koje to metodologije koriste lokalne zajednice u Bosni i Hercegovini prilikom izrade svoje strategije, te koja je dominantna metodologija koju koriste lokalne zajednice.

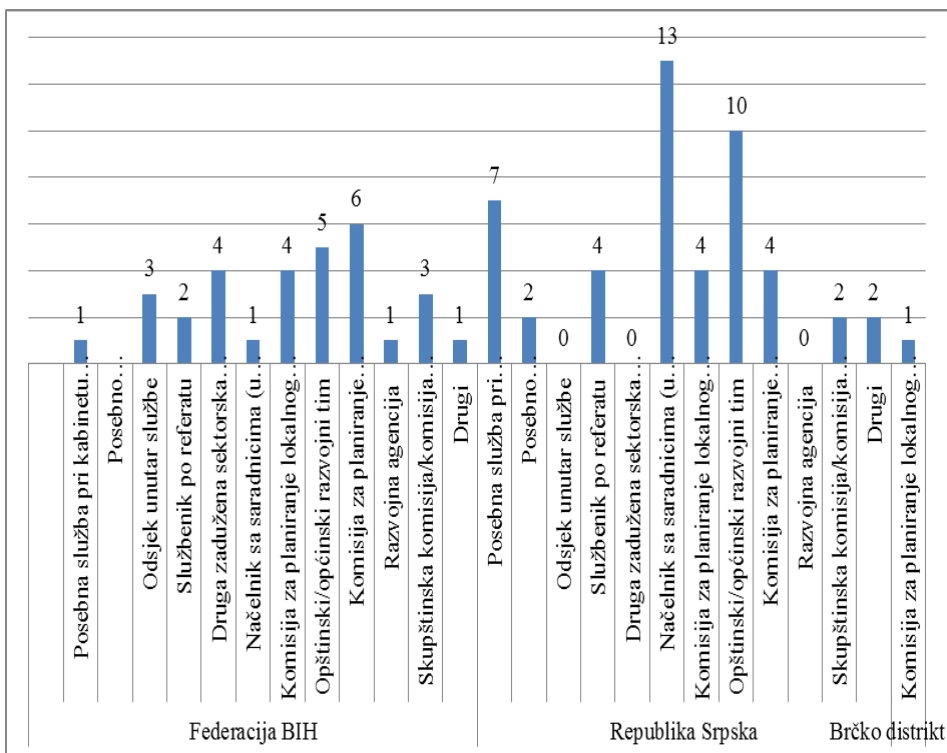
Grafikon 2. Korištene metodologije pri izradi strategije lokalnog razvoja [Abadžić, 2012., str. 131]



Analizirajući anketne upitnike došli smo do spoznaje da je velika većina općina u Federaciji BiH pri izradi svoje strategije razvoja koristila Metodologiju za integrirano planiranje lokalnog razvoja (čak 82%). Metodologiju za integrirano planiranje lokalnog razvoja u najvećem procentu (68%) koristile su i općine u Republici Srpskoj. To nas navodi na zaključak da je Metodologija za integrirano planiranje dominantna metodologija u Bosni i Hercegovini koja se koristi pri izradi strategija lokalnog razvoja. Metodologija Europske unije za razvoj lokalne zajednice je metodologija na temelju koje su urađene strategije lokalnog razvoja Brčko distrikta BiH.

Rezultatima empirijskog istraživanja utvrdili smo da je nadležnost nad monitoringom strategije lokalnog razvoja vrlo bitan segment njene implementacije. Čijoj nadležnosti ovaj bitan segment strategije lokalnog razvoja pripada predstaviti ćemo nakon analize ovog pitanja na grafikonu 3.

Grafikon 3. Nadležnost za monitoring strategije lokalnog razvoja [Abadžić, 2012., str. 144]



Analizirajući odgovore općina iz Federacije BiH, koje su popunile upitnik, došli smo do sljedećih rezultata: u najvećem broju općina Federacije BiH (33%) nadležnost za monitoring strategije lokalnog razvoja ima Komisija za planiranje kapitalnih investicija i Komisije za planiranje lokalnog razvoja (KPOR) (22%). U općinama Republike Srpske analiza je pokazala drugačije stanje. U najvećem broju općina Republike Srpske (42%) nadležnost za monitoring strategije lokalnog razvoja je u ingerenciji načelnika općine sa saradnicima i općinskog razvojnog tima (32%). Komisija za planiranje lokalnog razvoja (KPOR) ima nadležnost za monitoring strategije lokalnog razvoja u Brčko distriktu BiH.

6. ZAKLJUČAK

Aktivnosti menadžmenta monitoringa u većini lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini predstavljaju radnju koju treba unaprijediti jer obilježava samo "aktivnost koju treba izvršiti". Metodologija strategije razvoja lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini predstavlja temu za konstatno diskutovanje, davanje prijedloga i sugestija od strane gradova/općina/lokalnih zajednica koje implementiraju metodologiju kao i od šire savjetodavne zajednice okupljene u ekspertskoj grupi. Analizom anketnih upitnika, sugestijama i komentarima sa preporukama ispitanika na temelju njihovog ličnog iskustva u realiziranju strategija lokalnog razvoja, ustanovili smo da većina lokalnih zajednica koristi ili preporučuje petogodišnje realiziranje strategije lokalnog razvoja i smatra da će se jednogodišnjim monitoringom unaprijediti sistem menadžmenta monitoringa razvojnih strategija lokalnih zajednica. Uzevši sve naprijed pobrojano (rezultate, sugestije i komentare), "ugradili" smo ih u prijedlog metodologije sistema menadžmenta monitoringa, uzimajući u obzir i SMART pravilo, kao obavezno, smatrajući da se takvim pristupom osigurava puna relevantnost, efikasnost, efektivnost, utjecaj i održivost sistema menadžmenta monitoringa strategije lokalnog razvoja.

MANAGEMENT ROLE IN PROCESS OF LOCAL DEVELOPMENT STRATEGY IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

SUMMARY

Local development presents consequences of experimentation with decentralization process due to intensive processes of the economy' globalization and increasing of capital' mobility. Specifics of management monitoring of local development strategy is related to the specifics of planning and organizing of monitoring of local development strategy and human resources who are dealing with management monitoring of local development strategy in Bosnia and Herzegovina. Monitoring provides to managers of project and strategies, as well as to all other participants of local economic development, a possibility to provide continuous feedback of implementation of strategy and results of that implementation. By learning from the experience of old and new EU member, than from other intrans' countries, regions and cities, a significant number of local communities in Bosnia and Herzegovina has actively joined to the strategic planning of local development. Expected results should provide to the local governments a better understanding of the role and importance of strategic planning of local development. Based on expected results management should clearly define their major roles and responsibilities, they also should timely and quality bring the key decisions and to perform their duties, especially in the implementation of monitoring strategies and local development plans.

Keywords: *management, monitoring, local development strategy*

LITERATURA:

Knjige:

1. Blakely, E., Bradshaw, T., 2004., *Planing local economic development*, Third edition, SAGE publications, California, 91320, USA
2. Blakely, J., E., Leigh, N., G. 2009., *Planning local economic development: theory and practice*, SAGE publications
3. Blaire, J., 2004., *Local economic development*, Analysis and practice, vol II
4. Heleta, M., 2010., *Projektovanje menadžment sistema*, Univerzitet Singidunum, Beograd,
5. Hitt, M., A., Duane, R., I., Hoskisson, R., E., 2008., *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts & cases*, South-Western
6. Jossey, A., Reader, B., 2005., *Management Skills*, Jossey-Bass, San Francisco
7. Jovanović P., 2006., *Upravljanje projektom*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
8. Stimson, R., J., Stough, R., Roberts, B., H., 2006., *Regional economic development: analysis and planning strategy*, Springer
9. Swinburn, G., Kessides, C., 2004., *Local Economic Development: Good Practice from the European Union and Beyond*, The World Bank
10. Thompson, A., Strickland, A., J., Gamble, J., E., 2008., *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb
11. Veselinović, P., 2005., *Uticaj institucionalnih rešenja na razvojne tokove nacionalne ekonomije*, Ranička štampa, Beograd

Članci i studije:

1. Abadžić, A., Magistarski rad: *Menadžment monitoringa i evaluacije strategije lokalnog razvoja*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, januar 2012.
2. Damjanović, D., Zlokapa, Z., 2007., *Modeli organizacije lokalne samouprave*, Palgo centar, Beograd

3. Grupa autora, 2002., *Strategija razvoja Brčko distrikta BiH 2002.-2006.*, Brčko distrikt
4. Grupa autora, 2003., *Dugoročna Strategija razvoja općine Tuzla II faza-strateške orijentacije razvoja do 2015.godine*, Tuzla
5. Grupa autora, 2005., *Kako podstaći razvoj na lokalnom nivou*, Friedrich Ebert Fondacija, kancelarija u Beogradu
6. Grupa autora, 2006., *Priručnik za lokalni ekonomski razvoj*, Udruženje građana za lokalne razvojne inicijative - ALDI, Goražde
7. Grupa autora, 2006., *Strategija razvoja opštine Foča za period 2006.-2011.*, Sarajevo
8. Grupa autora, 2006., *Strateški plan lokalnog ekonomskog razvoja sa planom implementacije*, Beograd
9. Grupa autora, 2006., *Vodič za planiranje lokalnog ekonomskog razvoja*, Centar za strateško ekonomska istraživanja, Vojvodina, CESS
10. Grupa autora, 2007., *Strategija razvoja opštine Bijeljina 2007.-2015.*, Bijeljina
11. Grupa autora, 2008., *Strategija razvoja Grada Banja Luka 2007.-2015.*, Banja Luka
12. Grupa autora, 2008., *Strategija razvoja općina Jajce 2008.-2012.*, Jajce
13. Grupa autora, 2008., *Strategija razvoja općine Bihać 2008.-2013.*, Bihać
14. Grupa autora, 2009., *Priručnik za monitoring*, Sarajevo
15. Grupa autora, 2009., *Ekonomika i menadžment u javnom sektoru*, Zbornik radova znanstveno - naučnog skupa, Ekonomski fakultet, Rijeka
16. Kordelj, Ž., Stubbs, P., Sumpor, M., 2009., *Participativno upravljanje za održivi razvoj*, Ekonomski institut, Zagreb
17. Latinović, M., 2010., *Razvoj sistema za monitoring i evaluaciju zasnovanog na rezultatima u zdravstvenom sistemu Republike Srpske*, Banja Luka
18. Miović, Z., 2005., *Kako da planiramo lokalni ekonomski razvoj*, EDA - Agencija za razvoj preduzeća, Banja Luka

19. Umihanic, B., Tulumovic, R., 2008., *Establishment of Business Zones in Bosnia and Herzegovina as a Way to Support Development of Entrepreneurship and Strengthen Regional Cooperation*, 1st International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Regional Development, Polytechnic of Pozega & DAAAM International Vienna, Pozega, Croatia, 19th September 2008, ISBN 978-953-98762-7-0 & ISBN 978-3-901509-605
20. Umihanić, B., Tulumović, R., 2008., *Entrepreneurship Environment in Bosnia and Herzegovina in International Perspective*, International scientific conference: Challenges of Economic Sciences in the 21st Century, Belgrade 4th-5th Dec 2008, Institute of Economic Sciences Belgrade,UDC: 005.961: 005.914.3 (497.6);ISBN 978-86-80315-71-3

Elektronski izvori:

1. Bit centar - Business innovation and technology center Tuzla 2010.
www.bit.ba [pristup 25. maj 2010.]
2. Biznis servis centar Vlade Zeničko-dobojskog kantona 2010.
www.bsczdk.ba [pristup 14. mart 2010.]
3. Business Development Conference, Zenica, 2009.
http://www.cip.unze.ba/pdf/Zbornik_BDC2009.pdf [pristup 17. mart 2010.]
4. Definition of local economic development 2010.
www.niu.edu/pub_ad/28E/doc/ashbacher_edfull_report.pdf [pristup 22. april 2011.]
5. Innovative Local Economic Development Programs 2009.
www.eda.gov/PDF/1g3_1_innovldep.pdf [pristup 01. april 2011.]
6. Strategic planning for economic development
www.eda.gov/PDF/1g3_8_cfed.pdf [pristup 01. april 2011.]